

MUNI  
FSS

# Analýza v náboru a výběru

Analýza fluktuace zaměstnanců,  
získávání a výběr zaměstnanců



# Literatura

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5258-7. (Kapitola 18 a 19) (přes **Bookport**)
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8. (5, 6) (**e-prezenčka**)
- Koubek, J. (2010) *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4. (Kapitola 2-4) (**e-prezenčka**)
- Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9
- PricewaterhouseCoopers (2017). *HR Controlling*. Dostupné na: <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/people-and-organisation/hr-controlling.html>
- Trexima (2017). 10. vlna HR Monitoru. Dostupné na: <https://www.trexima.cz/10-vlna-hr-monitoru/>

# Proces plánování pracovní síly

## Úkoly plánování pracovní síly:

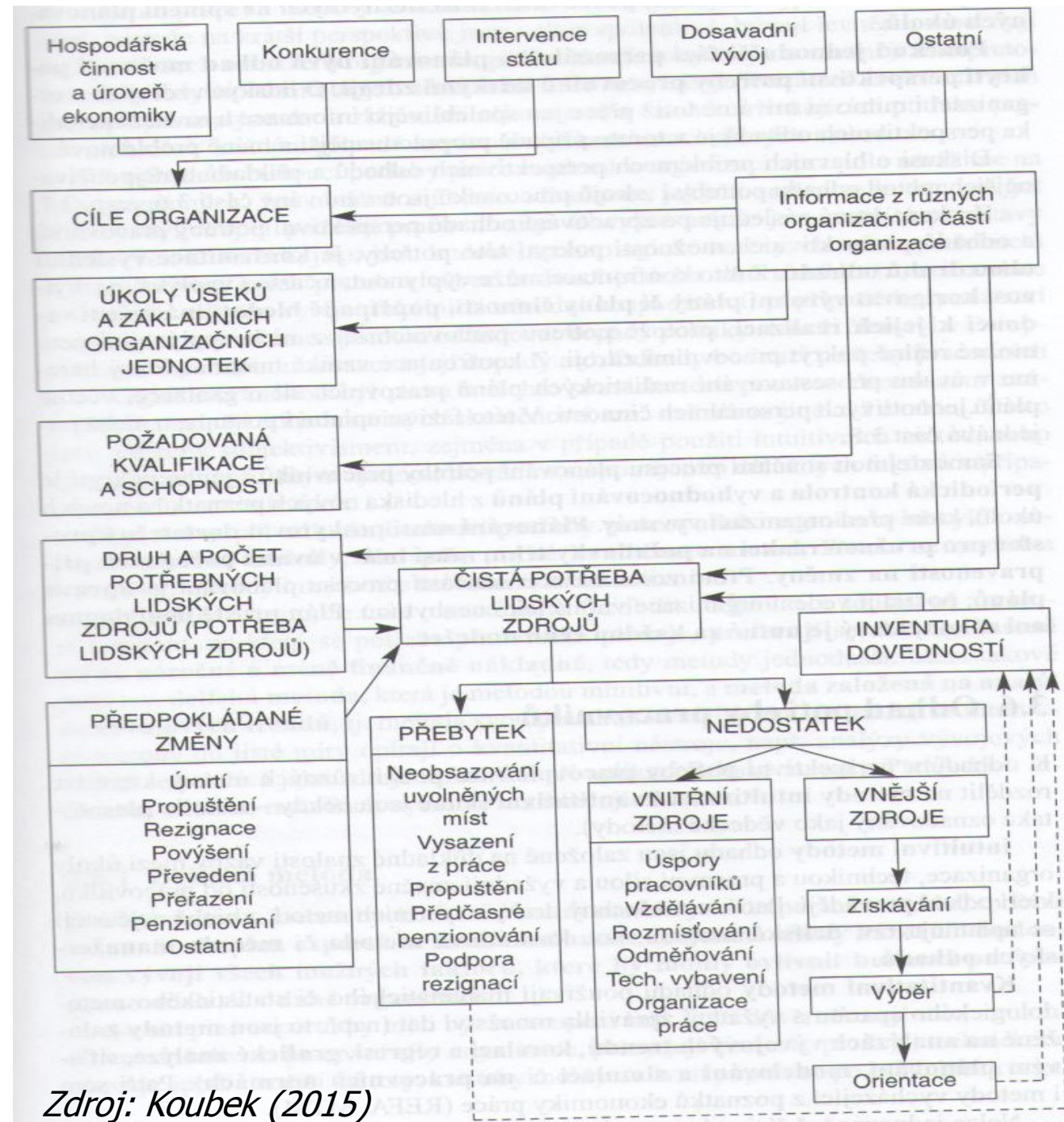
- Identifikovat čistou potřebu pracovní síly
- Zajistit **správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas.**



## Výběr správných lidí se správnými schopnostmi

(ve správný čas na správném místě)

- Primárně z **vnitřních zdrojů** (volní pracovníci, zvyšování produktivity stávajících)
- 3 □ Následně z **vnějších zdrojů** (nábor a výběr)



Zdroj: Koubek (2015)

# Analýza fluktuace zaměstnanců

Zkoumá příchody a odchody lidí z organizace

□ Poskytuje informace pro:

- Odhad nabídky lidských zdrojů (Kolik pracovníků budeme mít skutečně k dispozici?)
- Analýzu kvality procesu výběru zaměstnanců a orientace (Byli vybráni správní lidé? Byli dobře uvedeni do organizace?)
- Identifikaci silných a slabých stránek organizace v oblasti řízení LZ a možnosti nápravy (Proč lidé odcházejí?)

□ **Využívané ukazatele:**

- Míra odchodů → (míra fluktuace)
- Míra příchodů
- Míra přírůstku/úbytku
- Index stability
- Průměrná délka zaměstnání
- Míra přežití
- Délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců

**Další analýzy:**

- Analýza způsobu a důvodu odchodu

Vhodné hodnotit z hlediska:

- pracovních pozic,
- délky zaměstnání,
- pohlaví (ženy, muži, celkem),
- věku,
- případně další relevantní charakteristiky.

# Míra odchodů, příchodů, přírůstku/úbytku

**Míra odchodů** – podíl pracovníků, kteří za sledované období odešli z organizace na celkovém počtu zaměstnanců.

Míra odchodů = (počet pracovníků, kteří odešli/průměrný počet zaměstnanců) x100

**Míra příchodů** – podíl pracovníků, kteří za sledované období přišli do organizace na celkovém počtu zaměstnanců.

Míra příchodů = (počet pracovníků, kteří přišli/průměrný počet zaměstnanců) x 100

**Míra přírůstku/úbytku** = podíl čisté změny pracovníků na celkovém počtu pracovníků.

Míra přírůstku/úbytku = [(příchozí – odchozí zaměstnanci)/průměrný počet zaměstnanců] x 100

Nebo

Míra přírůstku/úbytku = Míra příchodů - Míra odchodů

# Míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace (odchodů)

**Míra dobrovolných odchodů** – podíl pracovníků, kteří za sledované období odešli z vlastní vůle z organizace na celkovém počtu zaměstnanců.

Míra dobrovolných odchodů = (počet pracovníků, kteří dobrovolně odešli/průměrný počet zaměstnanců) x100

**Míra nedobrovolných odchodů** – podíl pracovníků, kteří za sledované období nedobrovolně odešli z organizace na celkovém počtu zaměstnanců.

Míra dobrovolných odchodů = (počet pracovníků, kteří nedobrovolně odešli/průměrný počet zaměstnanců) x100

Průměrný počet zaměstnanců = (počet zam. na začátku období + počet zam. na konci období)/2

# Míra odchodů, příchodů, přírůstku/úbytku

Míra odchodů = (počet pracovníků, kteří odešli/průměrný počet zaměstnanců) x 100

Míra příchodů = (počet pracovníků, kteří přišli/průměrný počet zaměstnanců) x 100

Míra přírůstku/úbytku = [(příchozí – odchozí zaměstnanci)/průměrný počet zaměstnanců]x100

Průměrný počet zaměstnanců = (počet zam. na začátku období + počet zam. na konci období)/2

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců k 1.1.	148	150	158	170
Počet zaměstnanců k 31.12.	150	156	170	160
Průměrný počet zaměstnanců	(148+150)/2= 149	153	164	165
Počet příchozích	22	36	32	25
Počet odchozích	20	30	20	35
Čistá změna	(22-20)= 2	6	12	-10
<b>Míra příchodů</b>	(22/149).100= <b>14,8 %</b>	<b>23,5 %</b>	<b>19,5 %</b>	<b>15,2 %</b>
<b>Míra odchodů</b>	(20/149).100= <b>13,4 %</b>	<b>19,6 %</b>	<b>12,2 %</b>	<b>21,2 %</b>
<b>Míra přírůstu/úbytku</b>	(2/149).100= <b>1,3 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>-6,1 %</b>

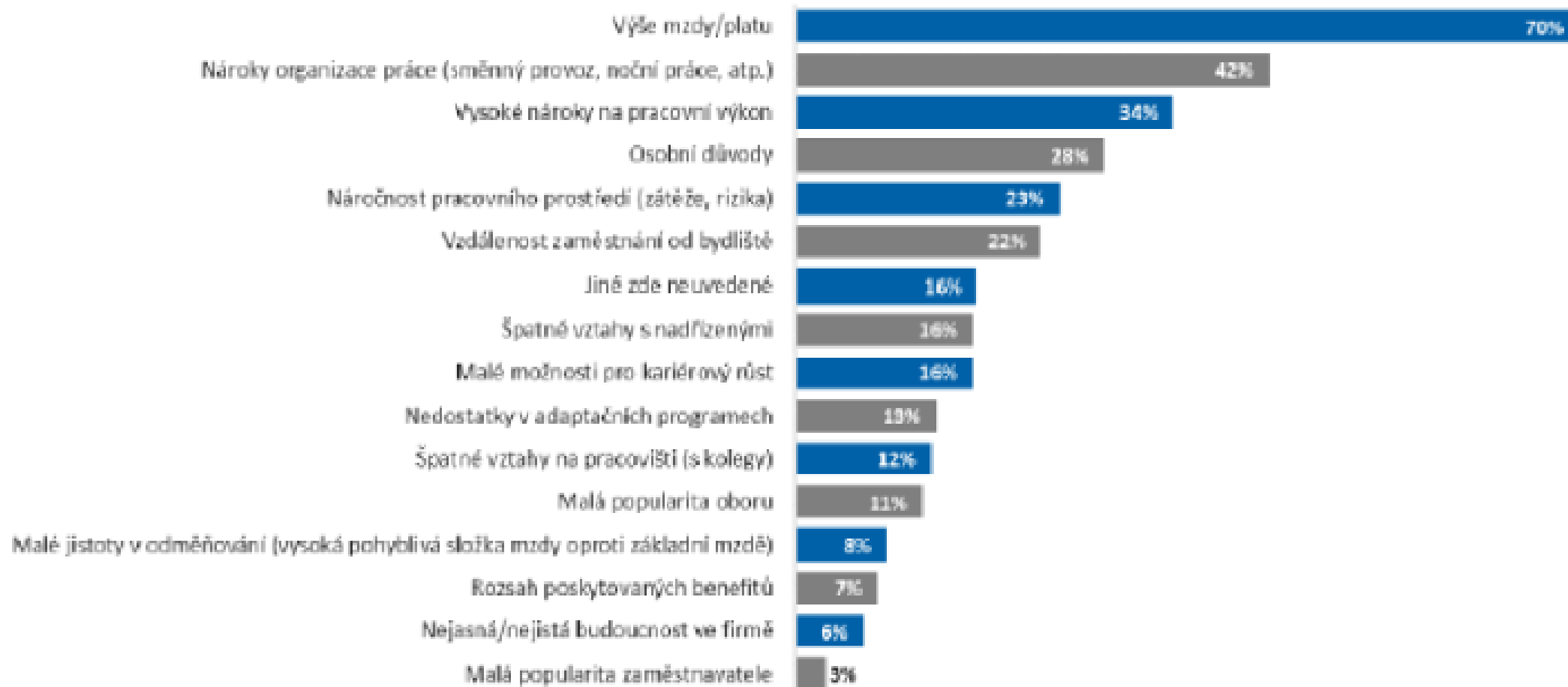
# Jaká je doporučené hodnota „míry fluktuace“?

- Odvětvově specifické a rozdílné pro jednotlivé pracovní pozice
  - Vysoká míra fluktuace – náklady spojené s fluktuací
  - Nízká míra fluktuace – zkosnatělost organizace a nevyhledávání nových talentů
- Podle studie PricewaterhouseCoopers (2013) z roku 2013 byla průměrná míra fluktuace v České republice na úrovni 15,1 % (medián trhu je 11,2 %). **Ideální doporučení výše 5-7 %.**
  - Doporučení se liší: Například Vnoučková (2013) doporučuje hodnotu **5-10%**.
- Trexima (2017) v 10. vlně HR Monitoru zjišťuje, že:  
(vzorek 247 firem, více než 50 tisíc zaměstnanců)
  - Nejvyšší fluktuace mezi pracovníky ve věku 20-29 let a dále 30-39
  - Nejvyšší fluktuace je u vyučených zaměstnanců nebo u pozic bez potřeby kvalifikace (nejvíce pozice odborných a pomocných dělníků).
  - Nejčastěji zaměstnanci odchází ve zkušební době nebo v prvním roce zaměstnání.
  - Nejčastější důvod odchodu byla výše mzdy.



# Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců v ČR?

Trexima (2017) v 10. vlně HR Monitoru (vzorek 247 firem, více než 50 tisíc zaměstnanců)



# Index stability

**Index stability** - procento zaměstnanců, kteří zůstávají v organizaci déle než rok.

Index stability = (počet lidí, kteří jsou v organizaci rok a více/počet zaměstnanců před rokem)x100

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců k 31.12.	150	156	170	160
Počet zaměstnanců zaměstnaných rok a déle	128	120	138	135
<b>Index stability</b>		(120/150).100= <b>80 %</b>	<b>88,5 %</b>	<b>79,4 %</b>

# Průměrná délka zaměstnání

**Průměrná délka zaměstnání** – doba, po kterou je zaměstnanci v průměru zaměstnání v dané organizaci

Průměrná délka zaměstnání = (počet měsíců, po které jsou pracovníci zaměstnání v organizaci/12)/počet zaměstnanců

➤ Vyšší průměrná délka vypovídá o vyšší stabilitě zaměstnanců a nižší míře fluktuace

# Míra přežití

**Míra přežití** – vyjadřuje podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří byli v organizaci ve sledovaném období stále zaměstnáni.

Např. Kolik procent zaměstnanců, kteří byli přijati v roce 2020 bylo v organizaci na konci roku 2023 stále zaměstnáno

$\text{Míra přežití} = (\text{počet lidí, kteří jsou v organizaci stále zaměstnáni}) / \text{původní počet přijatých zaměstnanců v určitém období} \times 100$

## Analýza míry přežití:

Vhodné pro vybrané skupiny zaměstnanců (absolventi, dělníci)

- identifikace problémových oblastí
- identifikace možného důvodu
- vyhodnocení efektivity politik získávání a stabilizace zaměstnanců

Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	16
C	48	39	33	30	27	24
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	112	100
Průměrná míra přežití	100 %	$(167/200) \times 100 = 83,5 \%$	$(142/200) \times 100 = 71 \%$	62,5 %	56 %	50 %

Změna míry přežití: pokles o 12,5 p.b. 8,5 p.b. 6,5 p.b. 6.p.b.

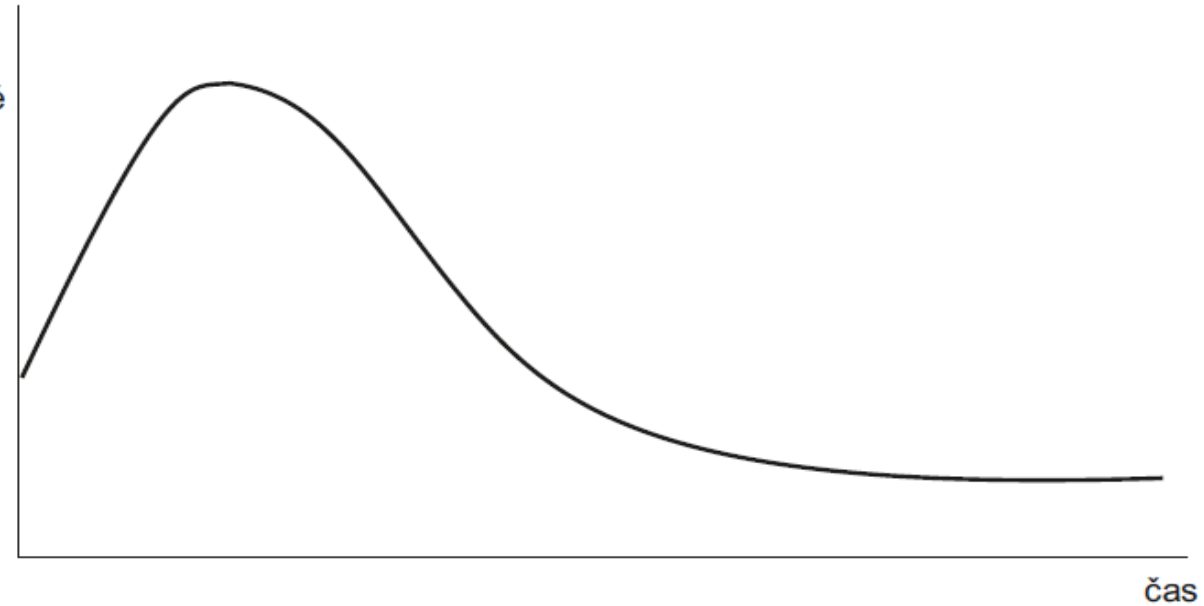
Míra přežití klesá, ale pomalejším tempem (nejvíce lidí odchází na začátku)

# Míra přežití

**Křivka přežití** – vyjadřuje vývoj odchodu přijatých zaměstnanců v čase

*Většinou typický tvar viz obrázek, ale může se lišit výše a doba vrcholu (Armstrong, 2015)*

Procentní podíl těch, kteří z určité skupiny přijatých odešli



Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	16
C	48	39	33	30	27	24
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
<b>Celkem</b>	<b>200</b>	<b>167</b>	<b>142</b>	<b>125</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
Průměrná míra přežití	100 %	$(167/200) \times 100 = 83,5 \%$	$(142/200) \times 100 = 71 \%$	62,5 %	56 %	50 %
Počet odchodů (celkem)		33	25	17	13	12
Procentní podíl odchodů z přijatých		$(33/200) \times 100 = 16,5 \%$	$(25/200) \times 100 = 12,5 \%$	8,5 %	6,5 %	6 %

# Délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Vypovídá o tom, jak dlouho odcházející pracovníci v organizaci byli zaměstnání

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet zaměstnanců	Míra odchodů zaměstnanců v %
	Méně než 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1 až 2 roky	3 až 5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	220	9
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	8	11	100	570	18

- Naznačuje možné důvody odchodů (např. vysoký podíl rychle odcházejících – problémy při procesu získávání a výběru zaměstnanců či orientaci)

# Analýza způsobu a důvodu odchodu pracovníků

Cílem je zjištění konkrétních důvodů, proč zaměstnanci z organizace odcházejí

## Zkoumána zejména:

- Forma ukončení pracovního poměru a iniciativa (ze strany pracovníka x ze strany organizace)
- Konkrétní důvody ukončení pracovního poměru

## Proč je důležité vědět, proč zaměstnanci odcházejí?

- Umožňuje identifikovat slabá místa organizace (*Kde je problém?*)
- Dává poklady ke zlepšení (*Co můžeme udělat, aby neodcházeli?*)
  - zlepšování pracovních podmínek
  - Styl řízení
  - Mezilidské vztahy
  - Systém motivace a odměňování
  - Systém vzdělávání a karierního růstu ...

# Formy ukončení pracovního poměru

## 1. Výpověď

- ze strany pracovníka
- ze strany organizace

## 2. Okamžité zrušení pracovního poměru

- pracovníkem
- organizací

## 3. Ukončení pracovního poměru dohodou

- ze strany pracovníka
- ze strany organizace

## 4. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

- pracovníkem
- organizací

## 5. Skončení pracovního poměru na dobu určitou

## 6. Úmrtí pracovníka

## 7. Ukončení pracovního poměru z důvodu péče o dítě

## 8. Ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do důchodu

## 9. Opuštění zaměstnání

➤ Zažité v českých podmínkách. Kombinuje formy a důvody.



# Důvody odchodů

## 1. Pracovní podmínky

- Obtížnost práce (fyzické či duševní vypětí)
- Rizikovost práce
- Pracovní prostředí
- Technická úroveň vybavení (např. strojního)
- Pohyblivé pracoviště (např. montáže)
- Pracovní režim (směny, práce přesčas atd.)

## 2. Mezilidské vztahy na pracovišti

- Nesoulad s nadřízeným pracovníkem
- Nesoulad se spolupracovníky

## 3. Seberealizace

- Nevyužívání kvalifikace a schopností
- Míra účasti na řízení
- Prostor pro potlačující rozvoj
- Nedostatečná perspektiva rozvoje (kariérní růst, růst kvalifikace)

## 4. Odměňování

- Nespokojenost se systémem odměňování
- Nespokojenost s výší odměny ve srovnání s kolegy
- Odměna neúměrná množství práce a odpovědnosti
- Nabídka lepšího výdělků mimo organizaci

## 5. Sociální podmínky v organizaci

- Sociální nejistota vyplývající z nejasné perspektivy organizace či pracovní pozice
- Nedostatečný zájem o pracovníky vyžadující zvláštní pozornost (např. ženy v souvislosti s mateřstvím)

## 6. Rodinné a osobní důvody

- Péče o dítě či člena rodiny
- Bytové podmínky (změna neumožňující dojíždění do současného zaměstnání)
- Dojíždění (náklady či čas strávený dojížděním)
- Ukončení výdělečné činnosti (odchod do starobního důchodu, žití z úspor, odchod do domácnosti)

## 7. Zdravotní důvody

- Nemožnost vykonávat práci ze zdravotních důvodů

➤ Zjišťováno při odchodu zaměstnanců formou rozhovoru či dotazníku.

# Analýza důvodů odchodů pracovníků

- Ukázka postupu analýzy a vyhodnocení důvodů odchodu pracovníků
- Vhodné vyhodnotit v procentech z celkového počtu odcházejících
  - Srovnání mezi jednotlivými kategoriemi a vyhodnocení

Příčina odchodu	Pohlaví	Celkem	Věková skupina					Kategorie		Doba ve firmě				
			15-29	30-39	40-55	55-60	60+	D	THP	Méně než 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 až 12 měsíců	1 až 2 roky	2 roky a déle
Pracovní podmínky	muži													
	ženy													
	celkem													
Mezilidské vztahy na pracovišti	muži													
	ženy													
	celkem													
...	muži													
	ženy													
	celkem													
Uhrnem	muži													
	ženy													
	celkem													

# Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců

- Přímé náklady získávání pracovníků (inzerování, pohovory, testování...)
- Přímé náklady adaptace zaměstnanců (odborné zapracování)
- Přímé náklady vzdělávání zaměstnanců (prohloubení kvalifikace)
- Náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy, administrativa)
- Náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a manažeři věnují získávání, výběru, adaptaci, vzdělávání nových pracovníků
- Ztráty výkonu odcházejících pracovníků (než jsou nahrazeni)
- Ztráty výkonu nově příchozích pracovníků (než se zapracují)
- Ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků

Phillips (1990) zjistil, že přímé náklady tvořily 10-15 % celkových nákladů spojených s odchody pracovníků. Nejvyšší náklady z neefektivnosti od uvolnění po obsazení (33 %) a neefektivnosti nových zaměstnanců (32 %) než se adaptují. (Armstrong, 2015)

<sup>19</sup> Z výzkumu společnosti Trexima (2017) plyne, že jen 16 % dotazovaných firem má přesnou představu o nákladech fluktuace, 40 % firem náklady vůbec nezjišťuje.

# Získávání (nábor) a výběr zaměstnanců

**Získávání zaměstnanců** je proces získávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje

**Výběr zaměstnanců** je proces rozhodování o tom, který uchazeč by měl být vybrán.

## Fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců:

1. Definování požadavků
2. Oslovení uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů, testování uchazečů
5. Posuzování uchazečů a získávání referencí
6. Kontrolování žádostí
7. Potvrzení nabídky zaměstnání
8. Sledování nového zaměstnance

V případě vysoké fluktuace zaměstnanců a vysoké míry odchodů brzy po nástupu do zaměstnání:

- analýza procesu získávání a výběru jednotlivých fází a volených metod
- identifikace slabých míst a návrh nápravy

# Vybrané ukazatele v oblasti náboru a výběru

Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů = náklady na externí nábor/počet externě přijatých zaměstnanců (v Kč)

Počet dní na obsazení pracovní pozice = počet dní na obsazení pracovních pozic z externích zdrojů (dny)

➤ od zadání požadavku do akceptace nabídky uchazečem

Akceptační poměr = (počet akceptovaných pracovních nabídek/počet učiněných pracovních nabídek)x100

# Úkol 1

*Míra odchodů = (počet pracovníků, kteří odešli/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Míra příchodů = (počet pracovníků, kteří přišli/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Míra přírůstku/úbytku = (čistá změna pracovníků/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Nebo = míra příchodů – míra odchodů*

*Průměrný počet zaměstnanců = (počet zam. na začátku období + počet zam. na konci období)/2*

Vývoj počtu zaměstnanců vybrané organizace zachycuje tabulka:

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců k 1.1.	263	270	275	266
Počet zaměstnanců k 31.12.	270	275	265	270
Počet příchozích	47	35	30	39
Počet odchozích	40	30	40	35
Počet zaměstnanců, kteří jsou v organizaci rok a více (k 31.12.)	243	242	240	242

Na základě údajů v tabulce vypočítejte:

- Míru odchodů, příchodů a míru přírůstku/úbytku pracovníků
- Index stability

*Index stability = (počet lidí, kteří jsou v organizaci rok a více/počet zaměstnanců před rokem)x100*

# Úkol 1 - řešení

Na základě údajů v tabulce vypočítejte:

- Míru příchodů, odchodů a míru přírůstku/úbytku pracovníků
- Index stability

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců k 1.1.	263	270	275	266
Počet zaměstnanců k 31.12.	270	275	265	270
Počet příchozích	47	35	30	39
Počet odchozích	40	30	40	35

*Průměrný počet zaměstnanců = (počet zam. na začátku období + počet zam. na konci období)/2*

*Čistá změna = počet příchozích - počet odchozích*

Průměrný počet zaměstnanců	$(263+270)/2=267$	272,5	270	268
Čistá změna pracovníků	$(47-40)=7$	5	-10	4
<b>Míra příchodů</b>	$(47/267)*100=17,6 \%$	<b>12,8 %</b>	<b>11,1 %</b>	<b>14,6 %</b>
<b>Míra odchodů</b>	$(40/267)*100=15 \%$	<b>11 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>13,1 %</b>
<b>Míra přírůstku/úbytku</b>	$(7/267)*100= 2,6 \%$	<b>1,8 %</b>	<b>-3,7 %</b>	<b>1,5 %</b>

*Míra příchodů = (počet příchozích/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Míra odchodů = (počet odchozích/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Míra přírůstku/úbytku = (čistá změna pracovníků/průměrný počet zaměstnanců) x 100*

*Nebo = míra příchodů – míra odchodů*

# Úkol 1 - řešení

Na základě údajů v tabulce vypočítejte:

- Míru odchodů, příchodů a míru přírůstku/úbytku pracovníků
- Index stability

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců k 1.1.	263	270	275	266
Počet zaměstnanců k 31.12.	270	275	265	270
Počet příchozích	47	35	30	39
Počet odchozích	40	30	40	35
Počet zaměstnanců, kteří jsou v organizaci rok a více	243	242	240	242
počet zaměstnanců před rokem	-	270	275	265
<b>Index stability</b>	-	$(242/270)*100 = 90\%$	87%	91%

$\text{počet zaměstnanců před rokem}(t) = \text{počet zaměstnanců k 31.12. } (t-1)$

$\text{Index stability} = (\text{počet lidí, kteří jsou v organizaci rok a více} / \text{počet zaměstnanců před rokem}) \times 100$



# Úkol 2 – Krok 3 seminární práce

*Doposud jste získali jen neúplné informace o organizaci, v níž plánujete řízení LZ. Analyzujte nabídku a poptávku po práci a systém odměňování a motivace a vzdělávání ve vámi zvolené organizaci. Zaměřte se na následující oblasti řízení lidských zdrojů **(1) nabídka a poptávka po pracovní síle a analýza fluktuace, (2) odměňování a motivace zaměstnanců, (3) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** U jednotlivých oblastí popište současný stav, identifikujte problematické oblasti a silné stránky organizace*

## **Pokračujte v práci na kroku 3: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace**

- Vypočítejte míru fluktuace ve vámi vybrané organizaci (celkovou, v rámci jednotlivých pracovních pozic) a zhodnoťte její výši (např. vývoj v čase případně s využitím benchmarkingu).
- Popište stávající systém a proces nábory a výběru zaměstnanců. Kriticky jej zhodnoťte (na základě aktuálního stavu a v kontextu míry fluktuace) a promyslete případná opatření v této oblasti, která by vedla ke zlepšení.

# Kontrolní otázky

- Co je fluktuace zaměstnanců a proč je důležité sledovat její výši?
- Jak vypočítáme míru fluktuace?
- Co vyjadřuje míra příchodů a odchodů?
- Jak určíme index stability a co vyjadřuje?
- Co vyjadřuje míra přežití?
- Jaké náklady jsou spojeny s fluktuací?

MUNI  
FSS

**Dotazy?**

